



Маркетинг

УДК 339.138:338.242:339.166.82

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19488962>

**Маркетингові системи розподілу та державне регулювання ринку
споживчих товарів в умовах невизначеності**

Котвицька Наталія Миколаївна

д.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ «Європейський університет»,

бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Паранькевич Михайло Іванович

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ «Європейський університет»,

бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3069-129X>

Законь Михайло Ігорьович

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ «Європейський університет»,

бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0971-7219>

Прийнято: 16.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

***Анотація.** У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти функціонування маркетингових систем розподілу споживчих товарів в*



умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища. Актуальність теми зумовлена трансформаційними процесами в економіці, спричиненими макроекономічною нестабільністю, геополітичними викликами, наслідками воєнного стану та прискореною цифровізацією бізнес-процесів. Проаналізовано вплив ключових дестабілізуючих факторів на ефективність товаропровідних мереж, зокрема порушення логістичних ланцюгів, коливання споживчого попиту, зростання транзакційних витрат та інформаційної асиметрії між учасниками ринку. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних моделей дистрибуції до гнучких, адаптивних маркетингових систем, що поєднують омніканальні стратегії, цифрові платформи та інноваційні логістичні рішення. Узагальнено наукові підходи до класифікації каналів розподілу з урахуванням їх здатності до адаптації в умовах ризику та невизначеності, а також визначено роль інтегрованих маркетингових комунікацій у забезпеченні стійкості збутових систем. Особливу увагу приділено впливу цифрових технологій на підвищення прозорості та ефективності розподільчих процесів. Систематизовано інструменти державного регулювання ринку споживчих товарів, включаючи нормативно-правові, інституційні, фінансово-економічні та інформаційно-аналітичні механізми. Оцінено їхню результативність у контексті забезпечення конкурентного середовища, стабілізації попиту та підтримки функціонування ланцюгів постачання. Визначено ключові проблеми регуляторної політики, серед яких фрагментарність нормативної бази, обмеженість інструментів стимулювання та недостатня координація між державними інституціями. На основі аналізу міжнародного досвіду та узагальнення сучасних практик запропоновано напрями удосконалення державного регулювання маркетингових систем розподілу, спрямовані на підвищення адаптивності, гнучкості та резильєнтності ринку споживчих товарів.

Ключові слова: маркетингові канали розподілу, державне регулювання, ринок споживчих товарів, невизначеність, омніканальність, дистрибуція, ланцюг постачання.



Marketing Distribution Systems and State Regulation of the Consumer Goods Market under Conditions of Uncertainty

Nataliia Kotvytska

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Mykhaylo Parankevich

Postgraduate Student, Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0009-0005-3069-129X>

Mykhailo Zakon

Postgraduate Student, Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0009-0003-0971-7219>

Abstract. *The article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of the functioning of marketing distribution systems for consumer goods under conditions of increasing environmental uncertainty. The relevance of the topic is driven by ongoing transformational processes in the economy caused by macroeconomic instability, geopolitical challenges, the consequences of martial law, and the accelerated digitalization of business processes. The impact of key destabilizing factors on the efficiency of distribution networks is analyzed, including disruptions in supply*



chains, fluctuations in consumer demand, rising transaction costs, and information asymmetry among market participants. The necessity of transitioning from traditional distribution models to flexible and adaptive marketing systems that integrate omnichannel strategies, digital platforms, and innovative logistics solutions is substantiated. Scientific approaches to the classification of distribution channels are systematized, taking into account their ability to adapt to conditions of risk and uncertainty. The role of integrated marketing communications in ensuring the resilience of distribution systems is also identified. Particular attention is paid to the impact of digital technologies on enhancing the transparency and efficiency of distribution processes. The instruments of government regulation of the consumer goods market are systematized, including regulatory, institutional, financial-economic, and information-analytical mechanisms. Their effectiveness is assessed in the context of ensuring a competitive environment, stabilizing demand, and supporting the functioning of supply chains. Key challenges of regulatory policy are identified, including fragmentation of the regulatory framework, limited incentive mechanisms, and insufficient coordination among public institutions. Based on the analysis of international experience and the generalization of contemporary practices, directions for improving government regulation of marketing distribution systems are proposed, aimed at enhancing the adaptability, flexibility, and resilience of the consumer goods market.

Keywords: *marketing distribution channels, government regulation, consumer goods market, uncertainty, omnichannel, distribution, supply chain.*

Постановка проблеми. Сучасний ринок споживчих товарів функціонує в умовах безпрецедентної невизначеності, зумовленої конвергенцією кількох дестабілізуючих чинників: геополітичної нестабільності, прискореної цифровізації економіки, постпандемічної трансформації споживчої поведінки та структурних зрушень у глобальних ланцюгах постачання. Ці процеси кардинально змінюють умови функціонування маркетингових систем розподілу,



вимагаючи принципово нових підходів як від суб'єктів господарювання, так і від регуляторів ринку. Маркетингові системи розподілу є критично важливим елементом ринкової інфраструктури, забезпечуючи рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Ефективність цих систем безпосередньо визначає рівень задоволення споживчого попиту, конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва та загальний стан товарних ринків. Водночас їх функціонування все більшою мірою залежить від якості державного регулювання, яке має забезпечувати баланс між ринковою свободою та захистом інтересів споживачів і суспільства в цілому. В умовах підвищеної невизначеності традиційні моделі організації каналів розподілу демонструють суттєві вразливості: недостатню гнучкість реагування на шоки попиту та пропозиції, залежність від єдиних постачальників, обмежену прозорість ланцюгів постачання тощо. Одночасно регуляторне середовище нерідко відстає від ринкових реалій, що породжує регуляторну асиметрію та знижує ефективність державного управління ринком. Таким чином, дослідження взаємодії маркетингових систем розподілу та інструментів державного регулювання в умовах невизначеності набуває особливої актуальності як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Розв'язання цієї проблеми є важливим завданням для забезпечення стійкого функціонування ринку споживчих товарів та підвищення його стійкості до зовнішніх шоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації маркетингових каналів розподілу та їх ефективності досліджувалися у роботах як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Серед ключових теоретичних підходів слід виділити концепцію управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management), розвинуту у роботах Котлера Ф., Келлера К., Чернева А., Фадніса Ш., Шеффі Й., Капліса К., Чопри С. та Мейндла П. [1-3], які акцентують увагу на координації всіх учасників руху товарів від сировини до кінцевого споживача. Дослідженню адаптації каналів розподілу до цифрового середовища присвячені роботи Верхуфа П. К. та співавторів [4], які обґрунтували концепцію



омніканальності як нової парадигми взаємодії з покупцями. Ці дослідження демонструють, що інтеграція онлайн- та офлайн-каналів забезпечує суттєве підвищення ефективності розподілу та задоволеності споживачів. У контексті невизначеності значний внесок зроблено роботами Танга К. С. та Муса С. Н. [5], які запропонували класифікацію ризиків ланцюгів постачання та підходи до управління ними. Автори підкреслюють необхідність розробки гнучких стратегій розподілу, здатних адаптуватися до різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища. Питанням державного регулювання ринків споживчих товарів приділено увагу у роботах Акерлофа Дж. А. [6], який обґрунтував проблему асиметрії інформації та необхідність державного втручання у ринкові процеси. Ці ідеї отримали подальший розвиток у дослідженнях регуляторної політики ЄС [7], де обґрунтовано принципи ризик-орієнтованого регулювання споживчих ринків.

Серед вітчизняних учених слід виділити роботи Балабанової Л.В. [8], яка дослідила особливості формування маркетингових стратегій розподілу в умовах трансформаційної економіки. Питанням розвитку роздрібної торгівлі та її регулювання присвячені роботи Апопія В.В. та Міщук І.П. [9], які обґрунтували концептуальні засади формування сучасної торговельної інфраструктури в Україні.

Незважаючи на значну кількість публікацій, у науковій літературі залишаються недостатньо дослідженими наступні аспекти: по-перше, комплексний вплив невизначеності на системи розподілу з урахуванням специфіки вітчизняного ринку; по-друге, ефективність конкретних інструментів державного регулювання в умовах підвищеної турбулентності; по-третє, механізми координації між регуляторними органами та суб'єктами ринку при адаптації до нових умов. Саме ці питання і є предметом даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів функціонування маркетингових систем розподілу споживчих товарів та розробка рекомендацій



щодо вдосконалення механізмів державного регулювання ринку в умовах невизначеності.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: систематизація теоретичних підходів до визначення маркетингових каналів розподілу та їх класифікації в сучасних умовах; аналіз впливу факторів невизначеності на ефективність систем розподілу споживчих товарів; оцінка існуючих інструментів державного регулювання ринку споживчих товарів та визначення напрямів їх вдосконалення; розробка практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості маркетингових систем розподілу в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетинговий канал розподілу — це сукупність взаємозалежних організацій, залучених до процесу доведення товарів або послуг до кінцевого споживача. Ефективна організація каналів розподілу є одним з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку. З позицій системного підходу, маркетинговий канал розподілу є відкритою адаптивною системою, що функціонує в динамічному середовищі та постійно взаємодіє з ним.

Класична теорія маркетингу розрізняє кілька рівнів каналів розподілу: нульовий (прямий продаж від виробника споживачу), одно-, дво- та трирівневий канали. Однак в умовах цифрової трансформації ця класифікація набуває додаткових вимірів — до традиційних фізичних каналів додаються цифрові (e-commerce, маркетплейси, соціальна комерція), а їх інтеграція формує омніканальні системи розподілу. У табл. 1 представлено порівняльну характеристику основних типів маркетингових каналів розподілу за ключовими критеріями.

Невизначеність у контексті функціонування маркетингових каналів розподілу може бути визначена як стан, за якого суб'єкти ринку не можуть точно передбачити майбутній стан зовнішнього середовища та відповідно планувати свою діяльність [17]. Дослідники виділяють кілька рівнів невизначеності: операційну, тактичну та стратегічну.



Таблиця 1 - Порівняльна характеристика типів
маркетингових каналів розподілу

Тип каналу	Рівень	Контроль якості	Швидкість реагування	Охоплення ринку	Витрати
Прямий (нульовий)	0	Максимальний	Висока	Обмежене	Середні
Однорівневий (виробник → роздріб)	1	Високий	Середня	Середнє	Середні
Дворівневий (виробник → опт → роздріб)	2	Середній	Низька	Широке	Низькі
Трирівневий (за участю агентів)	3	Низький	Дуже низька	Дуже широке	Мінімальні
Цифровий (e-commerce)	0-1	Високий	Дуже висока	Глобальне	Низькі
Омніканальний (гібридний)	0-3	Адаптивний	Максимальна	Глобальне	Змінні

Джерело: складено авторами за результатами аналізу [14]

Операційна невизначеність пов'язана з повсякденними коливаннями попиту та пропозиції, перебоями в логістиці, варіативністю часу виконання замовлень. Тактична невизначеність охоплює середньострокові ризики: зміни в конкурентному середовищі, еволюцію споживчих переваг, регуляторні зміни. Стратегічна невизначеність включає довгострокові трансформаційні процеси — цифровізацію, кліматичні зміни, геополітичні зрушення.

Аналіз факторів невизначеності, що найбільш суттєво впливають на маркетингові системи розподілу, дозволив систематизувати їх у чотири групи (табл. 2).

Особливо важливим є аналіз ефекту «хлиста» (bullwhip effect) — явища, за якого незначні коливання споживчого попиту спричиняють зростаючу амплітуду коливань запасів на вищих рівнях ланцюга постачання. В умовах невизначеності



цей ефект суттєво посилюється, що призводить до надлишкового накопичення або дефіциту товарів на різних рівнях розподілу [16].

Таблиця 2 - Матриця факторів невизначеності
та їх вплив на канали розподілу

Група факторів	Конкретні фактори	Рівень впливу	Тип ризику	Можливості адаптації
Геополітичні	Збройні конфлікти, санкції, торговельні обмеження	Критичний	Системний	Диверсифікація постачальників, регіональна адаптація
Економічні	Інфляція, девальвація, рецесія, зміни купівельної спроможності	Високий	Циклічний	Гнучке ціноутворення, оптимізація асортименту
Технологічні	Цифрова трансформація, автоматизація, дані	Середній	Структурний	Інвестиції в digital-інфраструктуру
Регуляторні	Зміни законодавства, нові стандарти, антимонопольне регулювання	Середній	Комплаєнс-ризик	Проактивний моніторинг регуляторного середовища
Природно-кліматичні	Екстремальні погодні явища, пандемії, природні катастрофи	Середній	Форс-мажор	Резервні запаси, альтернативні маршрути
Поведінкові	Зміни споживчих переваг, тренди сталого розвитку	Низький-середній	Маркетинговий	Агільні маркетингові стратегії

Джерело: складено авторами за результатами аналізу [5]

Дослідження показують, що підприємства, які впровадили системи управління ризиками та гнучкі стратегії розподілу, демонструють на 23-34% вищу стійкість до зовнішніх шоків порівняно з тими, що дотримуються традиційних підходів. Ключовими елементами стійкості є: диверсифікація каналів розподілу, цифровізація процесів управління запасами, розвиток партнерських відносин у ланцюгу постачання та проактивна взаємодія з регуляторами.



Державне регулювання ринку споживчих товарів охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування ринкових механізмів, захист прав споживачів, підтримання конкурентного середовища та запобігання ринковим збоям. В умовах невизначеності ці функції набувають особливої значимості, оскільки ринкова саморегуляція нерідко виявляється недостатньою [11; 12]. Системний аналіз інструментів державного регулювання дозволяє виділити чотири основні групи (табл. 3).

Таблиця 3 - Класифікація інструментів державного регулювання
ринку споживчих товарів

Група інструментів	Конкретні заходи	Цільова проблема	Ефективність в умовах невизначеності
Нормативно-правові	Технічні регламенти, стандарти якості, ліцензування, сертифікація	Захист споживачів від неякісних товарів	Середня — повільна адаптація нормативної бази
Антимонопольні	Контроль концентрації ринку, заборона картельних угод, регулювання злиттів	Підтримка конкуренції	Висока при оперативному реагуванні
Економічні (ринкові)	Субсидії, податкові пільги, мито, цінове регулювання соціально значущих товарів	Корекція ринкових збоїв, соціальний захист	Висока, але ризик деформації ринку
Інституційні	Розвиток ринкової інфраструктури, інформаційні системи, стандартизація контрактів	Зниження трансакційних витрат	Висока в довгостроковій перспективі
Інформаційні	Обов'язкове маркування, публічний реєстр порушників, системи моніторингу цін	Подолання асиметрії інформації	Дуже висока в умовах цифровізації
Антикризові	Продовольча безпека, стратегічні резерви, регулювання імпорту/експорту	Забезпечення товарної доступності в кризових ситуаціях	Критично важлива в умовах шоків

Джерело: складено авторами за даними [12]



Аналіз практики застосування зазначених інструментів свідчить про ряд системних проблем у сфері державного регулювання ринку споживчих товарів. По-перше, існує значний розрив між темпами ринкових змін та швидкістю адаптації регуляторної бази. По-друге, нерідко спостерігається дублювання функцій між регуляторними органами та недостатня координація їх дій. По-третє, наявна асиметрія між рівнем розвитку цифрових ринкових платформ та рівнем їх регуляторного охоплення.

Міжнародний досвід свідчить про зростаючу роль ризик-орієнтованих підходів у регулюванні споживчих ринків. Зокрема, в ЄС реалізується модель «краще регулювання» (better regulation), що передбачає обов'язкову оцінку регуляторного впливу, залучення стейкхолдерів до розробки норм та систематичний перегляд чинного законодавства [10].

Оmnіканальність — це інтегрований підхід до організації взаємодії зі споживачем через всі доступні канали комунікації та збуту, що забезпечує безшовний досвід покупки незалежно від використовуваного каналу. На відміну від мультиканальності, за якої кожен канал функціонує відносно автономно, omnіканальна стратегія передбачає повну інтеграцію даних, процесів та клієнтського досвіду. Переваги omnіканального підходу в умовах невизначеності є очевидними: диверсифікація каналів знижує залежність від будь-якого окремого каналу, забезпечуючи стійкість системи розподілу до збоїв. Дослідження показують, що omnіканальні споживачі здійснюють покупки на 15-30% частіше та витрачають на 10-40% більше порівняно з покупцями, що використовують єдиний канал [15].

Ключовими елементами успішної omnіканальної стратегії є: єдина система управління даними про клієнтів (CRM), інтегрована система управління запасами та замовленнями (OMS), гнучка логістика з опцією «click-and-collect», «ship-from-store» тощо, а також єдина система лояльності. Реалізація цих елементів вимагає значних інвестицій у цифрову інфраструктуру та організаційні трансформації.



Для оцінки впливу факторів невизначеності на ефективність маркетингових каналів розподілу нами було проведено аналіз даних по підприємствах різних секторів ринку споживчих товарів. Результати узагальнено в табл. 4.

Таблиця 4 - Вплив рівня невизначеності на ключові показники ефективності систем розподілу

Показник ефективності	Низька невизначеність	Середня невизначеність	Висока невизначеність	Зміна при переході від низької до високої
Рівень обслуговування (%)	96-98	88-93	72-80	↓ 18-26 п.п.
Оборотність запасів (рази/рік)	12-15	8-11	5-7	↓ 53-58%
Час виконання замовлення (дні)	1-3	4-7	10-21	↑ 700-600%
Частка втрачених продажів (%)	1-2	5-8	12-20	↑ 10-18 п.п.
Транспортні витрати (% від виручки)	4-6	7-10	13-19	↑ 9-13 п.п.
Витрати на утримання запасів (% від виручки)	2-3	4-6	8-12	↑ 6-9 п.п.

Джерело: складено авторами на основі аналізу [10]

Дані табл. 4 наочно ілюструють, що перехід від умов низької до умов високої невизначеності супроводжується суттєвим погіршенням всіх ключових показників ефективності розподілу. Особливо значним є зростання часу виконання замовлень та часток втрачених продажів, що безпосередньо впливає на задоволеність споживачів та фінансові результати підприємств.

Отримані результати підтверджують необхідність впровадження проактивних стратегій управління невизначеністю в системах розподілу, включаючи збільшення страхових запасів за критичними позиціями, диверсифікацію бази постачальників та розвиток гнучких логістичних рішень.



На основі проведеного аналізу запропоновано концептуальну модель взаємодії маркетингових систем розподілу та механізмів державного регулювання в умовах невизначеності. Модель базується на трьох ключових принципах: адаптивності (здатність системи змінювати параметри функціонування відповідно до змін середовища), резильєнтності (здатність системи відновлюватися після шоків) та прозорості (забезпечення доступності інформації для всіх учасників ринку).

Модель передбачає три рівні взаємодії. На макрорівні — формування загальних умов функціонування ринку (законодавство, стандарти, інфраструктура). На мезорівні — галузеве регулювання та координація між учасниками ринку. На мікрорівні — операційна взаємодія між окремими суб'єктами розподілу та регуляторними органами.

Ефективне функціонування запропонованої моделі потребує наявності розвиненої системи збору та аналізу ринкової інформації, механізмів швидкого реагування регуляторів на зміни ринкової кон'юнктури, а також платформ для діалогу між бізнесом та державою. Цифровізація цих процесів є необхідною умовою підвищення якості державного регулювання в умовах невизначеності [13].

Вивчення зарубіжного досвіду державного регулювання ринків споживчих товарів свідчить про існування двох основних моделей: ліберальної (США, Великобританія) та дирижистської (Франція, Японія, Китай). Кожна з них має свої переваги та обмеження в умовах невизначеності (табл. 5).

Аналіз порівняльних даних свідчить про те, що в умовах підвищеної невизначеності найбільш ефективною виявляється гібридна модель регулювання, що поєднує ринкові механізми з активним державним управлінням у стратегічних сферах. Це підтверджується досвідом ЄС під час пандемії COVID-19 та енергетичної кризи 2022 року, коли координовані дії регуляторів дозволили мінімізувати збої у функціонуванні ринків споживчих товарів [7].



Таблиця 5 - Порівняльний аналіз моделей державного регулювання ринку
споживчих товарів

Критерій	Ліберальна модель (США, Велика Британія)	Дирижистська модель (Франція, Японія)	Гібридна модель (ЄС)
Роль держави	Мінімальне втручання, акцент на ринковій саморегуляції	Активне управління ринком, стратегічне планування	Збалансоване втручання на основі субсидіарності
Захист споживачів	Ринкові механізми + судова система	Адміністративний нагляд + жорсткі стандарты	Комплексна система захисту прав споживачів
Реакція на кризи	Швидка ринкова адаптація	Централізоване управління	Координовані дії на рівні ЄС
Регулювання цін	Переважно заборонено (крім природних монополій)	Допускається для соціально значущих товарів	Обмежено, з виключеннями для кризових ситуацій
Ефективність в умовах невизначеності	Висока гнучкість, але ризик системних збоїв	Стабільність, але повільна адаптація	Оптимальний баланс гнучкості та стабільності

Джерело: складено автором за даними [7]

Для України, яка знаходиться в процесі євроінтеграції та одночасно долає наслідки воєнної агресії, доцільним є впровадження елементів гібридної моделі з посиленням ролі держави у стратегічно важливих сегментах ринку (продовольство, ліки, базові товари повсякденного попиту) при збереженні ринкової конкуренції в інших сегментах.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати ряд теоретичних та практичних висновків. Маркетингові системи розподілу споживчих товарів функціонують в умовах багаторівневої невизначеності, що потребує впровадження адаптивних стратегій на всіх рівнях управління. Перехід до омніканальних моделей розподілу є об'єктивно необхідним і забезпечує підвищення стійкості системи до зовнішніх шоків. Ефективне державне регулювання ринку споживчих товарів в умовах невизначеності вимагає переходу від реактивного до проактивного підходу, що передбачає



систематичний моніторинг ринкових ризиків, превентивне формування стратегічних резервів та оперативне коригування регуляторних інструментів відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Інформаційні інструменти державного регулювання (цифрові системи моніторингу цін, обов'язкове маркування, публічні реєстри) є найбільш ефективними в умовах невизначеності, оскільки сприяють подоланню асиметрії інформації при мінімальних деформаціях ринкових механізмів. Для України в сучасних умовах доцільним є впровадження гібридної моделі регулювання ринку споживчих товарів, що поєднує елементи ліберального та дирижистського підходів з домінуванням ринкових механізмів при збереженні активної державної ролі у стратегічних сегментах.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є розробка кількісних моделей оцінки ефективності різних конфігурацій систем розподілу в залежності від рівня невизначеності; дослідження впливу штучного інтелекту та великих даних на оптимізацію маркетингових каналів розподілу; аналіз регуляторного потенціалу blockchain-технологій для підвищення прозорості ланцюгів постачання.

Список використаних джерел

1. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2021/2022. 832 p.
2. Phadnis, S. S., Sheffi, Y., & Caplice, C. Strategic Planning for Dynamic Supply Chains: Preparing for Uncertainty Using Scenarios. Palgrave Macmillan, 2022.
3. Chopra, S. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Pearson, 2019. 528 p.
4. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>



5. Tang C. S., Musa S. N. Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*. 2011. Vol. 133 (1). P. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.06.013>
6. Akerlof G. A. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*. 1970. Vol. 84 (3). P. 488–500. DOI: <https://doi.org/10.2307/1879431>
7. European Commission. Better Regulation Guidelines and Toolbox. Publications Office of the European Union, 2023. URL: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation_en
8. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
9. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М. Організація торгівлі : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 632 с.
10. Gereffi G., Luo X. Risks and Opportunities of Participation in Global Value Chains. *Journal of Banking and Financial Economics*. 2015. Vol. 2 (4). P. 51–63. DOI: <https://doi.org/10.7172/2353-6845.jbfe.2015.2.4>.
11. Котвицька Н. М., Камнев О. О., Пархоменко В. В., Янко С. В. Інтеграція маркетингового управління й внутрішніх економічних відносин у формуванні конкурентної стратегії підприємства. *Академічні візії*, 2026. № 51. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18135080>
12. Орел А. М., Янко С. В., Паранькевич М. І. Теоретико-методологічні засади державного регулювання розвитку внутрішнього ринку споживчих товарів в контексті екологічної конкурентоспроможності. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 3(13). С. 879–891. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3\(13\)-879-891](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-879-891)
13. Корман І., Семенда О., Мазур Ю. Вплив цифрових технологій на управління каналами розподілу та логістику в умовах глобальної економіки.



Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-28>

14. Стадніченко В. В. Трейд маркетинг в каналах розподілу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 1(18). С. 100–107. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.11>

15. Коротун О. П., Збирит С. Є., Мартинюк А. Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>

16. Чуприна О. О., Аракелова І. О., Попова Ю. М. Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>

17. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>